



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**  
**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

Янковая Анастасия Олеговна

**РЕЗЕРВЫ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

По направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,  
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток  
2018



## Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления производительностью труда.....	6
1.1 Производительность труда и ее резервы роста: понятие и сущность .....	6
1.2 Методы и факторы роста производительности труда на предприятии ....	16
1.3 Опыт управления производительностью труда в России и странах АТР	28
2 Резервы роста производительности труда на предприятии.....	38
2.1 Общая характеристика и анализ деятельности филиала ПАО РОСБАНК .....	38
2.2 Анализ методов управления производительностью труда в ПАО РОСБАНК.....	43
2.3 Резервы роста производительности труда на предприятии.....	49
Заключение .....	55
Список использованных источников .....	57
Приложение А .....	62
Приложение Б.....	63
Приложение В.....	64
Приложение Г .....	66

## Введение

В настоящее время существует проблема повышения производительности труда предприятия, которая имеет особое значение для работодателей. Также немаловажную роль играет и последующее отслеживание результатов проведенных мероприятий по улучшению показателей.

Каждый работодатель стремится к органичной, сплоченной работе своих сотрудников, для реализации общих командных целей, и которая будет приносить финансовый результат работы в максимальных объемах. В то же время, изо дня в день, изобретаются новые технологии, связанные с различными составляющими управленческой деятельности, а также создаются более новые и усовершенствованные условия труда для людей, в результате чего возникает необходимость в обучении и повышении квалификации сотрудников. Таким образом, проблема качественного управления резервами роста производительности труда является актуальной и значимой на предприятии для её успешного функционирования.

Резервы роста производительности труда – это возможность более полного использования производительной силы труда, всех факторов повышения его производительности за счет совершенствования техники, технологий, улучшения организации производства, труда и управления. Резервы запаса по своей экономической природе наиболее схожи с понятием резерва вообще, так как представляют собой неиспользованные возможности эффективной организации труда.

Целью исследования является анализ резервов роста производительности труда на предприятии.

Для достижения цели в работе поставлены следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность резервов роста и производительности труда предприятия;
- выявить основные методы и факторы роста производительности труда предприятия;
- проанализировать российский и зарубежный опыт повышения эф-

фektivности производительности труда;

– сформулировать рекомендации по совершенствованию методов использования резервов роста производительности труда.

Объектом исследования является система управления персоналом регионального филиала ПАО РОСБАНК. Предметом исследования являются резервы роста производительности труда в региональном филиале ПАО РОСБАНК.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в формулировании рекомендаций по улучшению производительности труда на предприятии и их дальнейшее применение в компании ПАО РОСБАНК.

Над вопросом резервов роста производительности труда Рязанцева М.В., Адамчук В.В., Зубкова А., Розанова В.А., Атанасян Л.С., Базаров Т.Ю., Бичеев М.А., Бухалков М.И., Дуракова И.Б., Завлин П.Н., и многие другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемых источников.

Во введении определены основные параметры исследования: предмет, объект, цели и задачи.

В первой главе описываются теоретические основы управления производительностью труда и резервами роста, зарубежные технологии анализа резервов роста производительности труда, исследуются факторы, влияющие на производительность труда.

Во второй главе анализируется система управления персоналом в региональном филиале ПАО РОСБАНК, проводится анализ существующих методов управления производительностью труда предприятия, предлагаются пути усовершенствования резервов роста производительности труда предприятия.

В заключении сформулированы основные выводы.

# **1 Теоретические основы управления производительностью труда**

## **1.1 Производительность труда и ее резервы роста: понятие и сущность**

Производительность труда — это основной экономический показатель, который служит для определения эффективности трудовой деятельности в компании как отдельного работника, так и всего персонала компании в целом. Стабильный рост данного показателя является важным источником для расширения производства и увеличения ВВП (внутреннего валового продукта). В широком понимании производительность — это навыки человека в совершенствовании уже существующих вещей, а также подкрепление данных навыков уверенностью в том, что с каждым днем он может работать еще лучше. Основным результатом трудовой деятельности являются сами товары производства, услуги, оказываемый сервис, количество, качество, стоимость, добавленная стоимость и т.д.[3]

Для более точного понимания сущности производительности труда следует выделить две основные составляющие: во-первых, продуктивность человеческой деятельности — соотношение количества произведенной продукции к затратам ресурсов труда; во-вторых, эффективность использования ресурсов — соотношение экономических (финансовых) результатов деятельности и затрат, которые связаны с привлечением и использованием ресурсов труда.

Понятие «производительность труда» состоит из трех основных частей: эффективность труда; сам труд; рабочее время [35].

Труд является неотъемлемой частью деятельности людей, направленной на создание материальных и нематериальных благ для нормального существования общества.

Содержание непосредственного труда заключается в количественном и качественном составе производственных функций, их взаимосвязи между собой в процессе труда, например, различие в профессиях, специальностях, и их уровне квалификации и компетенций. Также важную роль в самом процессе

труда имеет развитость используемой техники и технологий производства, которые являются индивидуальными в каждой деятельности.

Под рабочим временем понимается установленный нормативными документами промежуток времени, в течении которого сотрудники выполняют свои должностные обязанности и функции. В основном выделяют четыре основных промежутка времени для выполнения работ: день, неделя, месяц, год. С экономической стороны рабочее время измеряют в таких единицах измерения, как минуты, часы, дни. Удобство в измерении рабочего времени персонала заключается в том, что по его количеству можно судить о возможных объемах производимых товаров, производительности и эффективности труда. Если говорить кратко, то экономия времени ведет к повышению производительности труда на предприятии, а его потеря значительно снижает эффективность производительности труда [8].

Все организации имеют свои показатели производительности труда, которые могут становиться выше или ниже, которые зависят от большого числа различных факторов. Повышение производительности труда заключается в том, что доля затрат «живого» труда в продуктах уменьшается, а доля затрат «прошлого» труда – увеличивается, но при этом общая сумма труда, заключенная в каждой единице продукта, уменьшается [14].

На показатель производительности труда оказывает влияние количество экстенсивного использования труда, интенсивность труда, а также технико-технологическое состояние производства.

Экстенсивность труда заключается в использовании рабочего времени и его продолжительности в смену при постоянстве других характеристик. Чем активнее используется рабочее время, тем меньше простоев, непроизводительных затрат времени и чем дольше рабочая смена, тем выше производительность труда предприятия [10].

Экстенсивная характеристика труда отличается своими видимыми границами, такими как законодательно установленная продолжительность рабочего дня и рабочей недели.

Интенсивность труда характеризуется степенью его напряженности в единицу времени и измеряется количеством затраченной за это время энергии человека. Чем выше интенсивность труда, тем выше его производительность. Максимальный уровень интенсивности определяется физиологическими и психологическими возможностями человеческого организма.

Источник роста производительности труда, который не имеет своих определенных границ, называется научно-техническим прогрессом, который включает в себя технико-технологические совершенствования производства, появление новых материалов, видов энергии и прочее [27].

Рост производительности труда на предприятиях проявляется в виде:

- 1) увеличения массы продукции, создаваемой в единицу времени при неизменном ее качестве;
- 2) повышения качества продукции при неизменной ее массе, создаваемой в единицу времени;
- 3) сокращения затрат труда на единицу производимой продукции;
- 4) изменения соотношения затрат «живого» и «прошлого» труда в сторону роста доли затрат «прошлого» труда, при общем сокращении затрат труда;
- 5) сокращения времени производства и обращения товаров;
- 6) увеличения массы и нормы прибыли.

Могут существовать разные варианты комбинаций указанных видов роста производительности труда. Каждый из них в отдельности и в сочетании с другими свидетельствует о большом значении уровня производительности труда и ее прироста для экономики предприятий, находящихся под воздействием усиливающейся конкуренции на рынках товаров, услуг и труда [17].

Рост производительности труда обеспечивает предприятиям и всему общественному производству дальнейшее развитие и благоприятные перспективы, что, в конечном счете, ведет к повышению уровня жизни населения.

Резервы роста производительности труда возникают по мере развития науки, техники, совершенствования управления, организации производства

труда. Использование резервов роста производительности труда – это процесс превращения возможного в действительное [13].

Исходя из структуры трудового процесса резервы делятся на резервы более полного использования рабочей силы («живого» труда) и резервы более эффективного использования средств производства (овеществленного, «прошлого» труда).

Первая группа резервов включает все резервы, связанные с вопросами организации и условий труда; структуры и расстановки кадров, повышения квалификации персонала, отношения работников к труду, их моральной и материальной заинтересованности в результатах труда [41].

Вторая группа резервов включает резервы лучшего использования основных производственных фондов (оборудования, машин, механизмов, аппаратуры и т.д.) как по мощности, так и во времени, а также более экономного и полного использования сырья, материалов, комплектующих изделий, топлива, энергии и других оборотных фондов [29].

По времени использования резервы делятся на текущие и перспективные.

К текущим резервам относят те, которые могут быть реализованы в ближайшее время и не требуют существенных изменений технологического процесса, реконструкции производства и больших капитальных вложений. Как правило, это резервы, связанные с улучшением организации и условий труда, например, укрепление трудовой дисциплины.

К перспективным резервам относят резервы, которые требуют перестройки производства, установки более совершенного оборудования, привлечения инвестиций и значительного времени на подготовительные работы.

По месту выявления и использования резервы подразделяются на народнохозяйственные, отраслевые и внутрипроизводственные.

Народнохозяйственные резервы включают богатство природных ресурсов, их комплексное использование, рациональное размещение производительных сил, использование достижений научно-технического прогресса.

К отраслевым относятся резервы, использование которых повышает производительность труда работников отрасли в целом (специализация предприятий, концентрация и комбинирование производства, совершенствование техники и технологий и т.п.) [42].

Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда выявляются и реализуются непосредственно на предприятии (недостаточно эффективное использование техники и рабочей силы, наличие потерь рабочего времени и т.д.).

Более актуальным определением на корпоративном уровне будет понятие производительности труда как отношения результата труда к затратам совокупного труда. В настоящее время большое число работ посвящено вопросу поиска резервов повышения производительности [40].

Очевидно, что обращение к проблеме роста производительности предприятия является важнейшей задачей теории и практики управления в настоящее время.

Исходя из задач роста производительности труда, важное значение имеют изыскание и использование всех имеющихся резервов. Под резервами следует понимать имеющиеся, но еще не использованные возможности повышения производительности труда за счет наилучшего использования всех факторов ее роста [26].

Резервы могут быть разделены на две большие группы: резервы улучшения использования средств производства; резервы улучшения использования рабочей силы. Все резервы роста производительности труда – как первой, так и второй групп – дифференцируются по времени и месту их выявления и использования.

Снижение трудоемкости изготовления продукции является важнейшим и неисчерпаемым резервом повышения производительности труда, связанным комплексной механизацией и автоматизацией производства, внедрением новой и модернизацией действующей техники, совершенствованием технологи-

ческих процессов, совершенствованием организации производства, внедрением научной организации труда [17].

Выявление и использование резервов фонда рабочего времени предполагает установление причин нерационального его использования и разработку мероприятий по сокращению его потерь. Изысканию резервов улучшения использования рабочего времени в большей мере способствует правильная постановка планирования рабочего времени и учета его потерь.

Все внутрипроизводственные резервы роста производительности труда целесообразно подразделить еще на два вида: трудообразующие и трудосберегающие. К числу трудообразующих резервов следует относить улучшение использования фонда рабочего времени и повышение интенсивности труда до уровня средней нормальной, путем уплотнения рабочего времени. К числу трудосберегающих резервов необходимо относить все резервы, связанные с сокращением трудоемкости производства продукции [13].

Внутрипроизводственные резервы по группе трудообразующих факторов, как правило, оцениваются по показателям использования рабочего дня и рабочего года.

Резервы роста производительности труда – это возможность более полного использования производительной силы труда, всех факторов повышения его производительности за счет совершенствования техники, технологии, улучшения организации производства, труда и управления. Резервы тесно связаны с факторами роста производительности труда. Если тот или иной фактор рассматривать как возможность, то использование связанного с ним резерва – это процесс превращения возможностей в действительность [22].

Под резервами роста производительности труда понимаются объективные возможности снижения затрат рабочего времени на единицу продукции. Сопоставляя показатели данного предприятия с показателями передовых предприятий отрасли, можно определить размер этих резервов. Под резервами роста производительности труда понимают неиспользованные реальные возможности экономии затрат «живого» и овеществленного труда. Резервы ис-

пользуются и вновь возникают под влиянием различных факторов (рассмотренных выше). Количественно наличие резервов можно определить, как разницу между достигнутым и максимально возможным уровнями производительности труда за определенный промежуток времени [25].

Если совокупность резервов классифицировать в соответствии с классификацией факторов, то при проведении анализа облегчается выявление основных причин потерь и непроизводительных затрат труда по каждому фактору производительности труда и определение путей их устранения. Резервы роста производительности труда классифицируют по таким признакам: направлению; месту возникновения; времени возникновения.

По направлению резервы роста производительности труда подразделяются на резервы улучшения использования рабочего времени (они зависят от совершенствования организации производства и труда) и резервы снижения трудоемкости изготовления продукции (они связаны с внедрением новой техники и технологий, новых материалов, с совершенствованием организации труда и производства, с повышением квалификации кадров).

По месту возникновения резервы роста производительности труда делятся на общегосударственные, региональные, межотраслевые, отраслевые и внутрипроизводственные резервы.

Общегосударственные – это макроэкономические резервы. Их использование оказывает влияние на рост производительности труда в реальном секторе экономики страны. Они связаны с рациональным размещением производства по территории страны с учетом наличия сырьевых и других материальных ресурсов, квалифицированной рабочей силы, состоянием занятости населения, недоиспользованием рыночных методов хозяйствования и т.д. [45].

Наличие региональных резервов свидетельствует о возможности более рационального и оптимального использования производительных сил, характерных для данного региона.

Межотраслевые резервы определяются необходимостью улучшения межотраслевых связей, транспортных потоков продукции, укрепления договорной дисциплины между предприятиями разных отраслей.

Отраслевые резервы указывают на возможности повышения производительности труда за счет развития эффективной специализации и кооперации предприятий внутри конкретной отрасли экономики.

Самую большую группу резервов роста производительности труда составляют внутрипроизводственные резервы. Они определяются недостатками в использовании на предприятии материалов, оборудования, рабочего времени и рабочей силы. Серьезные резервы этой группы обусловлены низким уровнем механизации и автоматизации труда на вспомогательных работах и в подсобных производствах [34].

По времени возникновения резервы роста производительности труда классифицируются на перспективные и текущие. Перспективные резервы – это возможности снижения трудоемкости изготовления продукции, которые реализуются через длительное время. Использование их в большинстве случаев связано с капитальными вложениями.

К текущим относятся резервы, использование которых возможно в ближайшее время, эти резервы не требуют значительных капитальных вложений. По своему характеру они связаны в основном с увеличением фонда времени работы.

Одним из основных направлений повышения эффективности использования персонала компании является усиление мотивации труда, прежде всего денежных стимулов, связанных с оплатой труда [30].

Для использования резервов на предприятиях разрабатываются планы организационно-технических мероприятий, в которых указываются виды резервов роста производительности труда, мероприятия по их реализации, планируемые затраты для этого, сроки проведения работ, ответственные исполнители.

Повышение результативности работы предполагает выпуск продукции при наименьших затратах «живого» и овеществленного труда. Поэтому возникает необходимость сравнения возможного влияния факторов роста производительности труда и фактического их воздействия, т.е. выявление резервов, которые и образуются в связи с действием этих факторов [36].

Неиспользованные возможности повышения труда в связи с действием определенных факторов являются резервами роста производительности труда. Более полное использование производительной силы труда, всех факторов повышения его производительности возможно за счет совершенствования техники, технологий, улучшения организации производства, труда и управления.

Резервы роста производительности труда можно объединить в следующие группы:

а) резервы, образующиеся в результате недостаточно эффективного использования материально-технической базы производства (материально-технических факторов);

б) резервы, возникающие в результате нерационального соединения материально-технических и личностных факторов (организационных факторов);

в) резервы, связанные с недоиспользованием возможностей личностных факторов (социальных факторов).

Материально-технические резервы образуются в результате недостаточно полного использования возможностей материально-технической базы производства.

Выделяют следующие группы резервов [25]:

1) нереализованные возможности полного использования средств труда, связанных с временем и техническими параметрами (недостижение проектной производственной мощности установленного технологического оборудования; недоиспользование действующих средств механизации и автоматизации);

2) недоиспользование возможностей применяемой технологии и технологической оснащённости производства (несоответствие фактических технологических параметров нормативным, отклонение уровня технологической оснастки от проектной);

3) нереализованные возможности применяемых предметов труда (недоиспользование технических, технологических возможностей прогрессивных видов сырья, материалов, полуфабрикатов);

4) несоответствие продукта труда требованиям стандарта.

Экономия затрат труда на предприятии в плановом периоде по большинству технико-технологических факторов определяется путем суммирования экономии по мероприятиям организационно-технического плана, сгруппированным по каждому отдельному фактору.

Сущность организационных резервов заключается в недостаточно полном использовании возможностей рационального соединения материально-технических и личностных факторов.

Неполное использование факторов, наличие организационных недостатков отражаются на использовании рабочего времени и через этот показатель на производительности труда. Все потери рабочего времени, вызванные недостатками в организации производства и труда, при прочих равных условиях прямо пропорционально снижают производительность труда.

Более полное применение накопленных знаний и опыта, личных возможностей и способностей работников является одним из резервов повышения эффективности производства, снижения трудоемкости продукции, а, следовательно, и роста производительности труда [26].

Изменения свойств и качеств работников под влиянием развития материально-технической базы производства и совершенствования производственных отношений образуют социальные резервы роста производительности труда. Они включают следующие группы:

– недоиспользование в процессе труда потенциальных свойств и качеств работников (уровня квалификации, профессиональной подготовки);

- нереализованные возможности полного использования индивидуальных способностей и качеств работников (недостатки в организации материального и морального стимулирования, организации соревнования, повышения уровня социально-психологических отношений);
- недоиспользование творческих возможностей и способностей работников;
- недостаточно высокие уровень дисциплинированности и степень удовлетворенности трудом.

Трудовая активность работника – это степень реализации им своих физических и умственных способностей, знаний, умений при выполнении конкретного вида деятельности. Влияние этой формы отношения к труду на его производительность проявляется в стремлении рабочих под воздействием прогрессивных норм труда, форм и систем его оплаты труда достигнуть более высоких результатов, чем это предусмотрено нормами, планами, заданиями [36].

## **1.2 Методы и факторы роста производительности труда на предприятии**

Ростом производительности труда называется экономия затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведенной продукции в единицу времени. Данный фактор непосредственно влияет на повышение эффективности производства, т.к. в первом случае происходит сокращение текущих издержек на производство единицы изготавливаемой продукции по статье «Заработная плата основных производственных рабочих», а во втором случае – в единицу времени производится больше продукции.

Наибольшее значение в повышении производительности труда также имеют внедрения научно-технического прогресса. Они проявляются в том, что на производстве используется более современное и экономичное оборудование с использованием новых технологий изготовления. Данный фактор позво-

ляет существенно сокращать затраты на живой труд, а, следовательно, экономить расходы предприятия на оплату данного труда, и соответственно позволяет увеличивать амортизацию [32].

В условиях становления рыночных отношений рост производительности труда – объективная предпосылка, так как происходит отвлечение рабочей силы в непроизводственную сферу и сокращается численность работающих вследствие демографических изменений.

Различают производительность общественного труда, производительность живого (индивидуального) труда, локальную производительность.

Под производительностью общественного труда понимается отношение темпа роста национального дохода к темпу роста численности работников в сфере материального производства. Рост производительности общественного труда происходит при условии опережения темпа роста национального дохода и тем самым обеспечивает повышение эффективности общественного производства [12].

При увеличении роста производительности общественного труда изменяется соотношение между живым и овеществленным трудом. Повышение производительности общественного труда означает уменьшение затрат живого труда на единицу произведенной продукции и увеличение доли прошлого труда. При этом общая сумма затрат труда, заключенного в единице продукции, сохраняется. Эту зависимость К. Маркс назвал экономическим законом роста производительности труда.

Рост индивидуальной производительности труда отражает экономию времени, необходимого на изготовление единицы продукции, или количество дополнительного товара, произведенного за определенный период (минута, час, сутки и т. д.) [24].

Локальная производительность – это средняя производительность труда рабочих (работающих), рассчитанная по предприятию в целом или отрасли.

На предприятиях производительность труда определяется как эффективность затрат только живого труда и рассчитывается через показатели выра-

ботки (В) и трудоемкости ( $T_p$ ) продукции, между которыми имеется обратно пропорциональная зависимость.

Выработкой называют основной показатель производительности труда, который характеризует количество или стоимость произведенной продукции, приходящейся на единицу времени (час, смена, квартал, год) или одного среднесписочного работника [8].

Выработка, рассчитанная в стоимостном выражении, подвергается воздействию ряда факторов, которые искусственно влияют на изменение выручки, например, цена потребляемого сырья, материалов, изменение объема кооперативных поставок и т. п.

В отдельных случаях выработку рассчитывают в нормо-часах. Этот метод называется трудовым и используется при оценке производительности труда на рабочем месте, в бригаде, цехе и т. д.

Изменение производительности труда оценивают путем сопоставления выработки последующего и предшествующего периодов, т. е. соотношение фактической и плановой. Преобладание фактической выработки над показателями плановой свидетельствует о росте производительности труда.

Выработка рассчитывается как отношение объема произведенной продукции к затратам рабочего времени на производство этой продукции или к среднесписочной численности работников либо рабочих [8]:

$$V = \frac{ОП}{T} \quad (1)$$

$$\text{или } V = \frac{ОП}{Ч} \quad (2)$$

где ОП – объем продукции,

T – затраченное время,

Ч – численность работников.

Аналогично определяется часовая и дневная выработка на одного рабочего:

$$V_{\text{час}} = \frac{ОП_{\text{мес}}}{T_{\text{час}}} \quad (3)$$

где  $V_{\text{час}}$  – часовая выработка,

$T_{\text{час}}$  – количество человеко-часов;

$$V_{\text{дн}} = \frac{ОП_{\text{мес}}}{T_{\text{д}}} \quad (4)$$

где  $V_{\text{дн}}$  – дневная выработка,

$T_{\text{д}}$  – количество человеко-дней.

При расчете часовой выработки в состав отработанных человеко-часов не включаются внутрисменные простои, поэтому она наиболее точно характеризует уровень производительности живого труда [14].

При расчете дневной выработки в состав отработанных человеко-дней не включаются целодневные простои и невыходы.

Объем произведенной продукции может быть выражен в натуральных, стоимостных и трудовых единицах измерения соответственно.

Трудоемкость продукции выражает затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Определяется на единицу продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре изделий и услуг; при большом ассортименте продукции на предприятии определяется по типичным изделиям, к которым приводятся все остальные. В отличие от показателя выработки этот показатель имеет ряд преимуществ [8]:

- устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами;
- исключает влияние на показатель производительности труда изменений в объеме поставок по кооперации, организационной структуре производства;
- позволяет тесно увязать измерение производительности с выявлением резервов ее роста, сопоставить затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах предприятия.

Трудоемкость в свою очередь определяется по формуле:

$$T_{\text{р}} = \frac{T}{ОП} \quad (5)$$

где  $T_{\text{р}}$  – трудоемкость;

$T$  – время, затраченное на производство всей продукции, норма-часы, человеко-часы;

ОП – объем произведенной продукции в натуральном выражении.

В зависимости от состава затрат труда, включаемых в трудоемкость продукции, и их роли в процессе производства выделяют технологическую трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства, производственную трудоемкость, трудоемкость управления производством и полную трудоемкость.

Технологическая трудоемкость отражает затраты труда основных производственных рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков [20]:

$$T_{\text{техн}} = T_{\text{сд}} + T_{\text{повр}} \quad (6)$$

где  $T_{\text{техн}}$  – технологическая трудоемкость,

$T_{\text{сд}}$  – затраты на рабочих-сдельщиков,

$T_{\text{повр}}$  – затраты на рабочих-повременщиков.

Трудоемкость обслуживания производства представляет собой совокупность затрат вспомогательных рабочих цехов основного производства и всех рабочих вспомогательных цехов и служб (ремонтного, энергетического и т.д.), занятых обслуживанием производства:

$$T_{\text{обсл}} = T_{\text{вспом}} + T_{\text{всп}} \quad (7)$$

где  $T_{\text{обсл}}$  – трудоемкость обслуживания,

$T_{\text{вспом}}$  – вспомогательные цеха основного производства,

$T_{\text{всп}}$  – вспомогательные цеха, занятые обслуживанием производства.

Производственная трудоемкость включает затраты труда всех рабочих, как основных, так и вспомогательных:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{тех}} + T_{\text{обсл}} \quad (8)$$

где  $T_{\text{пр}}$  – производственная трудоемкость,

$T_{\text{тех}}$  – затраты на основных рабочих,

$T_{\text{обсл}}$  – затраты на вспомогательных рабочих.

Трудоемкость управления производством представляет собой затраты труда служащих (руководителей, специалистов и собственно служащих), заня-

тых как в основных и вспомогательных цехах, так и в общезаводских службах предприятия:

$$T_y = T_{\text{техн}} + T_{\text{сл.зав}} \quad (9)$$

где  $T_y$  – трудоёмкость управления производством,

$T_{\text{техн}}$  – служащие в основных и вспомогательных цехах,

$T_{\text{сл.зав}}$  – служащие в общезаводских службах предприятия.

В составе полной трудоемкости отражаются затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия:

$$T_{\text{полн}} = T_{\text{техн}} + T_{\text{обсл}} + T_y \quad (10)$$

где  $T_{\text{полн}}$  – полная трудоемкость.

В зависимости от характера и назначения затрат труда каждый из указанных показателей трудоемкости может быть [20]:

Нормативная трудоемкость – это время выполнения операции, рассчитанное на основе действующих норм времени по соответствующим технологическим операциям для изготовления единицы изделия или выполнения работы. Нормативная трудоемкость выражается в нормо-часах. Для перевода ее в фактические затраты времени она корректируется с помощью коэффициента выполнения норм, который увеличивается по мере роста квалификации рабочего [9].

Фактическая трудоемкость – это фактические затраты времени одного рабочего на выполнение технологической операции или изготовление единицы изделия в данный период [14].

Плановая трудоемкость – это затраты времени одного рабочего на выполнение технологической операции или изготовление единицы изделия, утвержденные в плане и действующие в течение планового периода [14].

Среди обстоятельств, влияющих на уровень производительности труда, можно выделить факторы.

Под факторами роста производительности труда следует понимать всю совокупность движущих сил и причин, определяющих уровень и динамику производительности труда. Факторы роста производительности труда весьма

разнообразны и в совокупности составляют определенную систему, элементы которой находятся в постоянном движении и взаимодействии.

Исходя из сущности труда как процесса потребления рабочей силы и средств производства, все множество факторов, определяющих рост производительности труда, целесообразно объединить в две группы:

- материально-технические, обусловленные уровнем развития и использования средств производства, в первую очередь техники;
- социально-экономические, характеризующие степень использования рабочей силы.

Эффективность действия указанных факторов определяется естественными и общественными условиями, в которых их продлевают и используют. Естественные условия – это природные ресурсы, климат, почва и т. д., влияние которых весьма значительно в добывающих отраслях. Общественные условия роста производительности труда при рыночной экономике порождены новой системой производственных отношений, в основе которых лежит частная собственность на средства производства [6].

Таковыми условиями являются новые прогрессивные формы организации труда, новые экономические методы хозяйствования и управления производством, повышение материального благосостояния народа, а также общеобразовательного и культурно-технического уровня работников.

Среди материально-технических факторов роста производительности труда особое место занимает научно-технический прогресс, являющийся основой интенсификации всего общественного производства.

С превращением науки в непосредственно производительную силу научно-технический прогресс влияет на все элементы производства – средства производства, труд, его организацию и управление. Научно-технический прогресс вызывает к жизни принципиально новую технику, технологию, новые орудия и предметы труда, новые виды энергии, полупроводниковую технику, электронно-вычислительные машины, автоматизацию производства [18].

Вместе с тем научно-технический прогресс создает предпосылки для улучшения условий труда, ликвидации существенных различий между умственным и физическим трудом, повышения культурно-технического уровня работников. Технический прогресс сопровождается расширением сферы научной организации труда производства и управления с применением средств организационной и вычислительной техники.

Органическое соединение достижений научно-технической революции с преимуществами рыночных отношений предполагает усиление связи науки с производством, дальнейшую концентрацию и специализацию производства, создание производственных объединений и хозяйственных комплексов, совершенствование отраслевой и районной структур и пр. Все эти процессы способствуют непрерывному повышению производительности труда [27].

Технический прогресс осуществляется в следующих направлениях: внедрение комплексной механизации и автоматизации производства; совершенствование технологии; химизация производства; рост электровооруженности труда.

Интересы дальнейшего подъема производительности труда и эффективности общественного производства в нашей стране требуют последовательного повышения уровня комплексной механизации и автоматизации на всех участках производства в зависимости от конкретных технологических особенностей предприятий.

До последнего времени на предприятиях главное внимание уделялось механизации основных производственных процессов. В результате образовалась диспропорция в механизации труда на различных производственных участках. Поэтому комплексная механизация всего производства представляет собой одну из важнейших задач технической политики руководства предприятия. Осуществление комплексной механизации производства создает необходимые условия для перехода к комплексной автоматизации, являющейся высшей ступенью механизации труда [21].

Важнейшим фактором роста производительности труда является совершенствование технологии производства. Она включает в себя технические приемы изготовления продукции, производственные методы, способы применения технических средств, приборов и агрегатов. Технология охватывает весь процесс материального производства – от разведки и добычи природного сырья до переработки материалов и получения готовой продукции [42].

Факторы роста производительности труда по сфере своего действия подразделяются на два вида: внутрипроизводственные и отраслевые.

К внутрипроизводственным факторам относятся такие, которые действуют на предприятиях всех отраслей народного хозяйства. Все их многообразие сводится к следующим укрупненным группам: повышения технического уровня производства, совершенствования управления, организации производства и труда, изменения объема и структуры производства.

Кроме факторов, действующих на предприятиях, на уровень и темпы роста производительности труда влияют отраслевые факторы: специализация, концентрация и комбинирование, освоение новых производств, изменение размещения отрасли по территории страны, изменение темпов роста и доли под отрасли и производств [21].

Каждая из перечисленных групп и каждый фактор внутри них по-своему воздействует на производительность труда. Это воздействие имеет качественную характеристику – направленность: в каждый данный момент можно выделить повышающие и понижающие факторы. Кроме того, его можно оценить количественно – определить силу воздействия данного фактора. Направленность действия каждого из факторов данной группы или направленность действия группы факторов в целом может совпадать с направлением действия других факторов или быть ему противоположным.

Результатом взаимодействия выступает тенденция движения производительности труда, складывающаяся на основе совокупного действия всей системы факторов.

Существует три основных метода измерения производительности труда работников, которые основаны на натуральных, трудовых и стоимостных показателях.

Первый метод – натуральный. Данный метод считают наиболее простым и наглядным. Он основывается на использовании показателей выработки. Количество выпущенной продукции и выработка измеряется в натуральном выражении.

Разновидностью натурального метода является условно-натуральный метод, когда объем работы учитывается в условных единицах однородной продукции.

При выпуске однородной продукции могут применяться условно-натуральные измерители. При этом выбирается условный представитель, к которому приводится вся остальная продукция однородной группы на основе коэффициентов, отражающих различия в потребительских свойствах, технических параметров изделий. Например, количество тракторов исчисляется в переводе на пятнадцатисильные, вагоны – на двухосные, автомобили – четырехтонные и т.д [34].

Натуральный метод в основном применяется в добывающих отраслях, а также внутри предприятия на отдельных участках и рабочих местах, т.е. в однородном производстве при выпуске однородной продукции. При выпуске разнородной продукции его применение невозможно, т.к. недостатком данного метода является также то, что он не позволяет учитывать объемы незавершенного производства. Объем работы определяется с помощью натуральных измерителей, таких, как: тонны, штуки, метры, литры и др.

Пример. Если 10 рабочих цеха выработали за неделю 800 деталей, то выработка каждого составит:

за неделю –  $800:10 = 80$  (деталей); за день –  $80:5 = 16$  (деталей).

Натуральный метод отличается простотой и наглядностью расчетов. Однако использование метода ограничено: им нельзя пользоваться при рас-

четах производительности труда на тех участках, где производится или выпускается разная продукция, например, тракторы и велосипеды.

Разновидностью натурального метода является условно-натуральный метод, когда объем работы учитывается в условных единицах однородной продукции [25].

Второй трудовой метод основан на измерении выпускаемых изделий в трудовых единицах. Он базируется на показателях трудоемкости. При этом объем продукции выражается нормируемым временем. Данный метод применяется, как правило, в цехах, участках, бригадах, на рабочих местах при выпуске разнородной продукции и значительных объемах незавершенного производства, которые нельзя исчислять в натуральном или стоимостном измерении. Широкое применение трудового метода ограничено [19]:

1) периодическим изменением норм времени на одни и те же работы (одну и ту же продукцию) на данном предприятии. Это не дает возможность сравнить производительность труда на одном предприятии за разные отрезки времени;

2) различием норм времени на одни и те же работы (одну и ту же продукцию) на разных предприятиях в связи с тем, что нормы времени зависят от конкретных организационно-технических условий. Это делает несопоставимым производительность труда на разных предприятиях за одно и то же время;

3) несовершенством и ошибками в техническом нормировании труда.

Преимуществом трудового метода является возможность его применения ко всем видам работ и услуг. Но для широкого использования метода необходимы нормативы времени на каждый вид работ, которые имеются не всегда. Этим методом нельзя пользоваться для расчета производительности труда работников, находящихся на повременной оплате труда, для которых не применяются нормы времени.

И последний стоимостный метод базируется на использовании показателей выработки. В данном случае выпущенная продукция и выработка изме-

ряется в стоимостном выражении. При стоимостном методе измерения производительности труда объем работы берется в денежном выражении. Этот показатель является универсальным. С его помощью возможно оценивать производительность труда в многономенклатурном производстве, учитывать незавершенное производство, дает возможность сопоставлять производительность труда в разные периоды времени и на разных предприятиях. Производительность труда в стоимостном выражении определяется как выработка на одного работающего и выработка на одного рабочего [13].

Так, например, если бригада рабочих в составе пяти человек выполнила за смену объем работы на сумму 120 млн. руб., то производительность труда каждого (выработка) за смену составит:  $120:5=24$  (млн.руб.), соответственно за час работы:  $24:8 = 3$  (млн. руб.).

Стоимостный метод измерения позволяет сравнивать производительности труда работников разных профессий, квалификаций, например, кондитера и булочника, токаря и водителя. Но недостатком этого метода является влияние ценового фактора – конъюнктуры рынка и инфляции.

Это выражается в том, что:

- имеет место повторный счет продукции, т.е. при кооперировании предприятий на последующих стадиях изготовления в стоимость продукции включается стоимость ранее произведенных материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и т.д. Это создает видимость повышения производительности труда при развитии кооперирования;

- динамика затрат труда не соответствует динамике объемов продукции при ассортиментных сдвигах.

Эти недостатки частично могут быть устранены путем применения для измерения объемов продукции показателя нормативной чистой продукции.

### **1.3 Опыт управления производительностью труда в России и странах АТР**

В современное время в России на предприятиях торговли, промышленности и других отраслей не применяются мероприятия, способствующие повышению производительности труда в большей степени, кроме увеличения заработной платы. Если говорить более просто, то это означает, что в большинстве случаев для большего стимулирования и увеличения производительности труда работников предприятий руководители используют в качестве поощрений только увеличение заработных плат или иные стимулирующие выплаты в виде премий и прочее.

Нарушение такой пропорции приводит к увеличению стоимости товаров, росту импорта и, как результат вышесказанного, высокой инфляции. Исходя из этого, одной из основных проблем практики управления предприятиями всех отраслей является процесс управления производительностью труда, проведение его анализа, мониторинг, планирование, прогнозирование [15].

Производительность труда связана с организацией работы предприятия в целом. Проследим эволюцию эффективности моделей предприятий XX века. Механическая модель сформировалась в конце XIX века и получила широкое распространение в первой половине XX века (рисунок 1).

С позиций этой модели предприятие рассматривается как механизм, представляющий собой комбинацию многих факторов: средств производства, рабочей силы, сырья, материалов. Поэтому в процессе анализа большое значение придается технико-экономическому анализу и влиянию различных факторов на производительность [23].

Основной метод повышения производительности – снижение издержек. Следует обратить внимание на то, что механическая модель предприятия критически оценивается современной наукой и практикой из-за ее стремления к сохранению стабильности, всеобщего контроля за качеством и выполнением плановых заданий, представления о высших руководителях, которые «мудрее, чем рынок».



Источник: составлено автором

Рисунок 1 – Механическая модель: управление и эффективность

Модель, ориентированная на человеческие ресурсы, основывается на принципах разделения и кооперации труда в трудовом коллективе.

К данной модели относились системы научного управления трудовыми коллективами, работающими на социалистических предприятиях. Особое внимание уделялось стилю управления, его влиянию на повышение производительности труда и удовлетворенность работников своим трудом, вовлечение их в процесс разработки управленческих решений (рисунок 2).

В современном мире организации не основываются только на одной конкретной модели управления. Они переходят от одной к другой или координируют элементы всех базисных концепций в зависимости от того, какая совокупность внешних и внутренних факторов на них оказывает своё влияние.



Источник: составлено автором

Рисунок 2 – Модель, ориентированная на человеческие ресурсы

Также следует отметить, что культура российских компаний гораздо ближе к Западу, чем к Востоку. И методы научной организации труда, которыми пользовались (и часто – небезуспешно) еще советские предприятия, очень близки к европейским методам [25]. К сожалению, основные достижения еще отечественной науки управления в большей степени со временем оказались забыты, а их возрождение в наше время уже происходит под иностранными именами.

Доказано, что чрезвычайно низкая производительность труда в России обусловлена специфическими проблемами управления персоналом – проблемами, которых нет ни на Западе, ни на Востоке. Эти «специфичные» проблемы заключаются в низкой дисциплине самих работников и низкой исполнительности персонала. А если эти проблемы управления продолжают существовать на предприятии, то никакое бережливое производство, высокотехнологичное оборудование и любые другие новации с Запада не могут помочь России в получении положительного результата. Для их эффективного применения персонал должен быть исполнительным и дисциплинированным. Это первое и главное условие, роста производительности труда и повышения эффективности любой организации.

В 2012 году Президент России Владимир Путин поставил перед Правительством задачу обеспечить увеличение производительности труда к 2018 году в 1,5 раза. Так был дан старт масштабной работе по повсеместному повышению производительности труда в российской экономике. Теперь это не было делом отдельных компаний и организаций – начался этап системной работы на государственном уровне [23].

Ситуация с производительностью труда в России всегда была непростой. Отставание отечественных производителей от западных конкурентов по этому показателю и острая необходимость его повышения для выполнения плана по ускорению роста внутреннего валового продукта страны является причиной того, что последние пять лет вопросы производительности труда остаются в числе самых актуальных в повестке Правительства России [23].

«Повышение производительности труда – это ключевой вопрос экономического развития. Отмечу, что целенаправленные усилия уже позволили добиться стабильных темпов роста производительности в отдельных отраслях экономики. Например, по данным Росстата, в авиапроме рост производительности труда составил в 2012 году 15,6 процента, в 2013-м – 27, в 2014-м – 29 с лишним процентов [23].

Правда, в 2015-м и 2016-м эти показатели выглядят гораздо скромнее, но в целом по показателям в этой сфере Россия более чем в два раза уступает эффективным экономикам. Благодаря мощному технологическому прогрессу, который сейчас в мире поступательно развивается, этот разрыв может серьезно возрасти, если мы своевременно не будем на это реагировать. По данным ОЭСР, в 2015 году в России вклад одного работника в внутреннего валового продукта страны составил 23,18 в час, а в странах ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) – 46,53 в час», – отметил Владимир Путин на заседании Совета при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам в марте нынешнего года [23].

Ключевые проблемы российского рынка труда очертил в ходе заседания Совета Министр экономического развития Максим Орешкин. Это быстрое снижение численности населения в трудоспособном возрасте (на 800 тысяч человек в год с 2018 по 2020 годы и в среднем на 600 тысяч в год до 2024 года согласно прогнозу Росстата) и снижение доли молодого поколения в структуре рабочей силы, что серьезно замедляет процессы трансформации.

«Очевидно, что для обеспечения более высоких темпов экономического роста ключевой историей должна стать тема повышения производительности труда – особенно учитывая, что одним из значительных резервов нашего рынка труда является структурно высокий уровень так называемой занятости с низким уровнем производительности», – подчеркнул Максим Орешкин [23].

Министр выделил четыре ключевые проблемы сохранения низкой производительности труда в России. Во-первых, низкий уровень управленческих и технологических компетенций, необходимых для качественного скачка в

производительности. Во-вторых, неразвитость механизмов проектного финансирования, необходимых для реализации проектов по повышению эффективности производства. В-третьих, законодательные барьеры, препятствующие росту производительности – отдельные нормы отраслевого регулирования, избыточные требования и т.д. В-четвертых, высокие социальные риски массовых сокращений, недостаточная развитость механизмов поиска новой работы и переобучения и повышения квалификации сотрудников.

Именно на решение этих проблем и преодоление сдерживающих факторов направлена работа в рамках приоритетного проекта «Производительность труда».

Разработкой комплексного плана действий Правительства до 2025 года занимается Минэкономразвития России в тесном сотрудничестве с другими ведомствами. План предполагает реализацию целого ряда мер, обеспечивающих ускорение темпов экономического роста до среднемировых. Работа ведется по двум ключевым направлениям: во-первых, разработка и реализация корпоративных дорожных карт по повышению производительности; а во-вторых, подготовка мероприятий по содействию трудоустройству высвобождаемых с предприятий сотрудников [19].

Одним из важнейших документов, регулирующих работу в направлении повышения производительности труда, является приоритетная программа «Повышение производительности труда и поддержки занятости», разработанная Минэкономразвития России. Паспорт программы был утвержден 22 сентября 2017 года. Ее основная цель – реализовать региональные программы повышения производительности труда и поддержки занятости в субъектах Российской Федерации, которые позволят повысить показатель на предприятиях-участниках не менее чем на 30%.

Срок реализации программы – с сентября 2017 года по декабрь 2025 года. В 2018 году такие программы будут реализованы в 15 субъектах Федерации на 150 предприятиях, к 2025 году – в 85 субъектах Федерации на 850 предприятиях [33].

Согласно проекту в каждом из регионов-участников будут отобраны компании, которые за счет бюджета наймут консультантов по повышению производительности труда. Специалисты проведут анализ положения дел на предприятиях, дадут свою оценку и предложат рекомендации в кратко-, средне- и долгосрочном периоде.

Критерии выбора компаний – выручка до 30 миллиардов рублей и большой потенциал к повышению эффективности. Однако это не означает, что выгоды получают только избранные компании. Для тиражирования лучших практик повышения производительности труда на базе ВЭБа планируется создание центра компетенций [37].

В текущем году в программе будут участвовать шесть регионов (Тульская, Тюменская и Самарская области, Пермский край, Республика Башкортостан и Республика Татарстан), в 2018 и 2019 годах – по 10, новые области будут прибавляться и дальше [37].

У программы есть и иная задача – поддержать работников, которые попадут под сокращения. Так, региональные программы должны включать развитие институтов содействия занятости населения и реализацию активных программ по обучению и трудоустройству работников предприятий-участников. Не менее 78% работников, участвующих в мероприятиях по повышению эффективности занятости и обратившихся в службу занятости, уже по результатам первого года реализации программы должны быть трудоустроены и получать зарплату не ниже, чем на предыдущем месте работы. По результатам реализации приоритетной программы таких работников должно быть не менее 90%.

Еще одной важной задачей программы является разработка мер для самостоятельного повышения производительности труда и обучения управленческих команд регионов и менеджмента пилотных предприятий. Одним из решений является создание федерального и региональных центров компетенций в области производительности труда, которые будут помогать разрабатывать эффективные стратегии поддержки производительности труда [30].

Стоит подчеркнуть, что в решении задачи повышения производительности труда большие надежды возлагают и на цифровизацию экономики и внедрение Индустрии 4.0. Как отметил Алексей Кудрин, председатель совета Центра стратегических разработок (ЦСР), бывший министр финансов РФ: «России необходимо к 2024 году на 30% повысить производительность труда и удвоить цифровизацию. России нужно 3-4% стабильного роста на протяжении нескольких лет, и мы понимаем, что с точки зрения наших трудовых ресурсов, объемов инвестиций, которые мы можем себе позволить, нам не добиться этого без новой производительности. И когда мы анализировали все основные компоненты нашей новой производительности, мы поняли, что цифровизация – наш серьезный ресурс, и в течение ближайших шести лет, к 2024 нам нужно на 30% поднять производительность, но диджитализация за это время должна больше чем удвоиться».

По мнению главы ЦСР, России необходимо создать среду, в которой будет происходить цифровизация – и с законодательной точки зрения, и с точки зрения интеллектуальных прав, защиты данных, финансовой сфере.

Таковыми стали итоги 2017 года. Системная работа по повышению производительности труда продолжается и выходит на новый уровень – продвижения на региональном уровне и целевой поддержке самых перспективных предприятий [44].

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что индустриально развитые страны мира постоянно выявляют резервы роста производительности труда, которые в будущем позволят снизить издержки производства, повысить конкурентоспособность предприятия на мировом рынке, увеличить прибыль.

В России ситуация с производительностью труда не меняется в лучшую сторону. Она является крайне низкой в денежном и товарном выражении.

В таблице 1 (Приложение А) рассмотрены методы управления производительностью труда на примере зарубежного опыта.

Из данной таблицы видно, что Российские методы и подходы к повышению производительности труда отличаются от методов и подходов передо-

вых стран. За прошедшее десятилетие средняя величина производительности выросла с 18% от уровня США до 26% в 2010 г. Следует отметить, что увеличение производительности труда произошло, главным образом за счет загрузки мощностей и увеличения численности трудового населения. Однако дальнейший рост показателя производительности за счет тех же факторов невозможен, и необходим комплексный подход к решению проблем [32].

Так же в свою очередь можно заметить, что модели управления производительностью труда в США и Японии кардинально отличаются друг от друга.

Особенностью японской модели управления является ее ориентированность на человеческие ресурсы. Именно японская модель менеджмента обеспечивает гармоническую взаимосвязь между производством, сбытом и потоком финансов. Японская модель управления сводится к оптимизации методов работы: определение и анализ проблемы, создание новых методов работы (инструкций), адаптация условий и нормативов труда, в зависимости от работы персонала. Система стимулирования труда в японской модели развита на высоком уровне: публичное признание заслуг, социальные программы и т.п. Также отметим, что для японской культуры характерно бережливость и экономность, которое неразрывно связано с созданием высококачественной продукции. Это отразилось в таких технологиях, как Lean-подход, система Кайдзен (непрерывное совершенствование), Канбан (непрерывное пополнение запасов), Пока-йокэ (защита от ошибок) и многие другие.

Отмечен яркий пример превосходства японской модели управления над американским. Японская компания «Мацусита», которая купила предприятие по производству телевизоров американской фирмы «Моторола ТВ», смогла снизить фонд гарантийного ремонта с 22 млн до 3,5 млн долларов, также сократить число производственных дефектов на 100 приемников со 140 до 6, уменьшить рекламации в первые 90 дней после продажи с 70 до 7% и сократить текучесть кадров с 30 до 1% в год [32].

Одна из главных причин сложности реализации бережливых преобразований заключается в специфической управленческой культуре японцев. Уважительное отношение к регламентам и высочайшая исполнительская дисциплина сочетаются в японских компаниях с традицией консенсуса – совместного обсуждения решений. Согласованность действий, командная работа имеют огромное значение для японского работника.

В отличие от японского подхода, связанного с непрерывной и комплексной оптимизацией методов работы, для американской традиции характерна обратная последовательность: сначала определяется максимально достижимая цель или результат в терминах производительности и качества, а затем реализуются меры по достижению этого результата.

В основе лежит система измерения и бенчмаркинга. Одним из самых распространенных показателей измерения является OEE (overall equipment effectiveness), показывающий насколько эффективно используются основные производственные фонды. Этот показатель складывается из трех составляющих: доступность, производительность и качество.

После постановки целей выявляют причины проблем и планируют изменения. В качестве причин могут выступать: неправильная расстановка оборудования, излишние или, напротив, недостаточные мощности на одном из этапов производства, неправильная последовательность операций, неоптимальная численность или распределение обязанностей и т.д.

Далеко не у каждого менеджера хватает знаний и опыта, а порой и времени для того, чтобы провести все необходимые замеры. Именно в американской традиции часто встречаются выделенные службы качества или отделы нормирования труда, в то время как на многих японских предприятиях эти функции выполняются работниками основных производственных подразделений [46].

Таким образом, идея японского подхода: создание культуры непрерывных улучшений, снабжение работников необходимыми методами, рассчитывая на ответственный, командный подход к изменениям и на подчинение пра-

вилам, принятым в коллективе. Тогда как американский подход рассчитан на иную, управленческую культуру: более персональную, зависящую от решений конкретных людей.

В ходе написания теоретической главы выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные теоретические аспекты, такие как: производительность труда и ее резервы роста: понятие и сущность; методы и факторы роста производительности труда на предприятии; опыт управления производительностью труда в России и странах АТР.

Подводя итог теоретической части, необходимо выделить следующее: неиспользованные возможности повышения труда в связи с действием определенных факторов являются резервами роста производительности труда; факторы роста производительности труда – вся совокупность движущих сил и причин, определяющих уровень и динамику производительности труда, так как факторы роста производительности труда весьма разнообразны и в совокупности составляют определенную систему, элементы которой находятся в постоянном движении и взаимодействии; Российские методы и подходы к повышению производительности труда отличаются от методов и подходов передовых стран.

## **2 Резервы роста производительности труда на предприятии**

### **2.1 Общая характеристика и анализ деятельности филиала ПАО РОСБАНК**

ПАО РОСБАНК основан в 1993 году как АКБ «Независимость» (АОЗТ), впоследствии несколько раз менял организационно-правовую форму (1994 год – ТОО, 1996 год – ЗАО). В сентябре 1998 года ХК «Интеррос» приобрела банк и переименовала его в АКБ «РОСБАНК» (ЗАО). В 1999 году Росбанк получил организационно-правовую форму открытого акционерного общества. В 2003 году Росбанк за \$200 млн. приобрёл банковскую группу ОВК, за счёт этого значительно расширив филиальную сеть.

В июне и сентябре 2006 года пакеты по 10 % акций банка по \$317 млн. каждый были проданы французской банковской группе Société Générale. Также французский банк получил опцион на приобретение до конца 2008 года ещё 30% и плюс две акции Росбанка за \$1,7 млрд., который был реализован в феврале 2008 года.

2 мая 2012 года было подписано соглашение о сотрудничестве между Росбанком и Альфа-банком. Стороны договорились о сотрудничестве, а также объединили сеть банкоматов. 23 ноября 2012 года Росбанк подписал соглашение о продаже Белросбанка Альфа-Банку, планирующему расширять свои позиции в Республике Беларусь.

Банк является многопрофильным финансовым институтом, оказывает весь перечень банковских услуг как физическим, так и юридическим лицам. Банк имеет генеральную лицензию на осуществление банковских операций, лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг, лицензии на осуществление операций с драгоценными металлами и др.

ПАО РОСБАНК обслуживает около 8 тысяч крупных компаний. Плодотворное сотрудничество с отечественными и зарубежными финансово-кредитными институтами обеспечивает высокое доверие к РОСБАНКу, что

позволяет на выгодных условиях проводить клиентские платежи, эффективно привлекать ресурсы для клиентов.

Проанализировав состав работников ПАО РОСБАНК, было выяснено, что фактическая численность филиала 1401 человек. По последним сведениям, за июнь месяц было уволено 42 человека (2,9%), из них:

- по собственному желанию – 34 человека (2,42%);
- по сокращению – 7 человек (0,49%);
- по соглашению сторон – 1 человека (0,07%);
- принято 37 человек.

За время практики, также был проведен анализ структуры численности персонала его качественного состава по определенным категориям:

Таблица 1 – Гендерный состав сотрудников

Кол-во за последние 4 года (чел.; (%))				
	2014	2015	2016	2017
Мужчины	201 (15,58%)	216 (16,72%)	229 (16,75%)	209 (14,91%)
Женщины	1089 (84,42%)	1076 (83,28%)	1138 (83,25%)	1192 (85,09%)
Итого:	1290	1292	1367	1401

Источник: составлено автором на основе отчетной документации предприятия

Согласно данным таблицы, можно заметить, что численность женщин в организации стабильно примерно в 5 раз больше, чем численность мужчин. С течением нескольких лет численность персонала остается стабильной и лишь на незначительную долю процента увеличивается, и только за последний год численность мужчин снизилась.

Таблица 2 – Возрастной состав персонала

	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
До 25 лет	161 (12,48%)	146 (11,31%)	151 (11,05%)	146 (10,42%)
25-35 лет	774 (60%)	802 (62,07%)	848 (62,03%)	861 (61,46%)
36-55 лет	308 (23,87%)	306 (23,68%)	323 (23,63%)	341 (24,33%)
Старше 55 лет	47 (3,65%)	38 (2,94%)	45 (3,29%)	53 (3,78%)
Итого:	1290	1292	1367	1401

Источник: составлено автором на основе отчетной документации предприятия

По предоставленным данным в таблице 2 можно увидеть, что основную численность персонала составляют работники зрелого возраста (от 25 до 55 лет). Так же можно отметить, что с течением времени Банк, хоть и не в больших масштабах, но всё же проявляет меньше потребности в специалистах моложе 25 лет.

Таблица 3 – Структура персонала по стажу работы

	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
До 1 года	184 (14,26%)	181 (14,02%)	219 (16,02%)	193 (13,77%)
1-3 года	157 (12,17%)	179 (13,86%)	194 (14,19%)	216 (15,41%)
3-5 лет	187 (14,49%)	205 (15,76%)	243 (17,78%)	249 (17,77%)
5-10 лет	319 (24,74%)	337 (26,08%)	343 (25,09%)	376 (26,83%)
Более 10 лет	443 (34,34%)	390 (30,18%)	368 (26,92%)	367 (26,19%)
Итого:	1290	1292	1367	1401

Источник: составлено автором на основе отчетной документации предприятия

В таблице 3 предоставлены данные о наличии стажа работы у персонала. Можно отметить, что для данного предприятия стаж работы является немаловажным фактором, т.к. персонал должен быть хорошо обучен, чтобы не допускать ошибок, которые могут привести к глобальным проблемам.

Таблица 4 – Структура персонала по видам должностей

	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
Управляющие	206 (15,97%)	221 (17,11%)	235 (17,16%)	246 (17,55%)
Специалисты	1084 (84,03%)	1070 (82,82%)	1131 (82,74%)	1155 (82,45%)
Без должности	0	1 (0,07%)	1 (0,07%)	0
Итого:	1290	1292	1367	1401

Источник: составлено автором на основе отчетной документации предприятия

По данным таблицы 4 можно увидеть, что количество специалистов по отношению к управляющему звену находится в отношении 1:5. С течением времени численность персонала изменяется на небольшую долю процента, что говорит о том, что в компании присутствует стабильность.

Проанализировав выше представленные данные о статистике движения персонала в организации по различным критериям, можно прийти к выводу,

что ПАО РОСБАНК является стабильной развивающейся компанией. С годами численность персонала увеличивается в связи с тем, что компания расширяется, и открываются новые филиалы.

Методом беседы были опрошены работники отдела персонала, руководитель отдела по управлению персоналом на предмет эффективности существующей процедуры отбора персонала в организации, также целью беседы было выявление существующих проблем и недостатков в процедуре отбора. Беседа была проведена с 5 сотрудниками, которые занимаются подбором персонала, а также с руководителем отдела.

Целью метода наблюдения было выявление соответствия между должностной инструкцией специалиста по подбору персонала и действительной работой, которую он осуществляет, а также оценка условий работы.

Стоит отметить, что в современной России банки имеют одну и ту же экономическую среду, одни и те же правовые основы деятельности, примерно одинаковый выбор банковского оборудования и рынков сбыта услуг, одни и те же потенциальные источники инвестирования, консультирования и помощи. Тем не менее, есть один аспект, абсолютно уникальный для каждого банка. Это люди, нанятые на работу в банк. Именно работники банка делают его отличным от банков-конкурентов.

В этой связи важно понимать: ни один банк не может быть монополистом, он всегда будет иметь конкурентов в лице других банков. Продукты, которые предлагают различные банки, сходны и, таким образом, взаимозаменяемы. Решение клиента прийти в банк А или Б в значительной степени зависит от того, с каким сервисом и с какими работниками он в этом банке столкнется, т.е. многое зависит от приветливости персонала, его компетентности и готовности помочь. Следовательно, работники являются решающим фактором в конкурентной борьбе.

Поэтому изменения в стратегии и функциях, структуре и задачах, системе управления и организационных распорядках должны отражаться в способах и методах планирования подготовки и подбора штата, способах расстановки ра-

ботников, изменении психологии, организационной культуре банковского персонала.

Персонал банков в основном сконцентрирован в центральных управлениях, но в большинстве банков основное число работников занято в отделениях. Все это огромное количество работников делится на несколько уровней управленческих, технических, конторских и других категорий работников, объединенных вокруг 50 и более видов продукции, услуг и типов работы.

Результаты изучения сложившейся практики управления в финансово-банковском секторе российской экономики показывают, что большинство отечественных коммерческих банков, как правило, основное свое внимание сосредотачивают на совершенствовании финансового менеджмента. При этом банковский персонал как объект управления, остается на втором плане. Поэтому неудивительно, что службы управления персоналом большинства российских банков имеют низкий организационный статус, недостаточно профессионально подготовлены и по сути ограничиваются выполнением лишь учетных функций.

Между тем, как показывает не только зарубежный, но и современный отечественный опыт, именно персонал становится сегодня долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания банка. В условиях нестабильности российской экономики, неустойчивости финансового рынка, откровенной слабости и неразвитости отечественного рынка труда для банка одной из наиболее сложных, но в то же время жизненно важных и необходимых задач является задача создания и обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом.

В связи с этим возникает объективная потребность в определении дееспособности внутрибанковских систем управления персоналом, оценке степени их соответствия постоянно растущим требованиям в области персонального менеджмента. Осуществить это можно только с использованием единой методологии, которая охватывала бы весь спектр проблем, связанных с управлением персоналом банка. В качестве такой методологии можно рассматривать си-

стемный подход, обеспечивающий возможность как комплексного исследования системы управления персоналом банка в целом, так и важнейших ее составляющих в отдельности: целей, организационной структуры, функций, технологии управления, персонала и др.

## **2.2 Анализ методов управления производительностью труда в ПАО РОСБАНК**

Персонал – один из сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

В ходе анализа подсистемы управления производительностью труда филиала ПАО РОСБАНК были проанализированы основные методы управления производительностью труда.

В качестве одного из методов управления производительностью труда банка выступает система компетенций (Приложение Г). Данная система включает в себя ряд необходимых компетенций для сотрудников различных должностных уровней. Система компетенций составлена для семи основных категорий должностей компании: исполнители первого, второго и третьего уровня, командного лидера, операционного менеджера, стратегического и топ-менеджера.

В свою очередь система сгруппирована по трем направлениям, таким как: развитие бизнеса, подготовка будущего и работа в команде. Каждая группа включает в себя по 2-3 компетенции и в зависимости от категории должности сотрудников компетенции имеют различную формулировку.

С помощью данной системы сотрудники ПАО РОСБАНК имеют представление о том, какими качествами и компетенциями они должны обладать, чтобы в полной мере соответствовать занимаемой должности. Так же данный

документ является своеобразной подсказкой сотрудникам, которые желают достигнуть определенного карьерного роста. Наличие соответствующих компетенций напрямую влияет на качество и эффективность производительности труда компании: чем выше степень соответствия сотрудника занимаемой им должности, тем выше качество выполняемого труда, так как присутствует полное понимание того, какие функциональные обязанности нужно выполнять для достижения поставленных целей и результатов.

Составление подобного рода документов является эффективным методом управления производительностью труда в ПАО РОСБАНК, так как сотрудники имеют наглядный перечень требований к своей должности, что помогает им в большей степени ей соответствовать, а также документ является своеобразной мотивацией для карьерного роста и повышения своего уровня профессионализма.

Следующий метод управления производительностью трудом – система Lean management, которая включает в себя различные методы организации и управления деятельностью персонала. Одним из таких методов является «доска визуализации». Доска визуализации – инструмент вовлечения сотрудников в реализацию общих командных целей, повышения ответственности за общий результат деятельности, повышение прозрачности деятельности.

На практике данный метод представлен в виде магнитно-маркерной доски, на которой визуализируются краткосрочные и долгосрочные рабочие цели, задачи, KPI (коэффициенты полезного использования), события в команде и прочая служебная информация в виде схем, графиков, таблиц, списков и т.д.

С помощью данной доски визуализации руководители подразделений могут оценивать индивидуальную эффективность каждого сотрудника, так как на ней обязательно отображается KPI и степень загруженности каждого сотрудника, а также отслеживать эффективность команды с помощью командных показателей KPI.

После анализа показателей эффективности руководителем в команде проводится обсуждение проблем, их причин и идеи их устранения. Устанавливаются четкие нормы ответственности за решение проблем с учетом графиков работы сотрудников и руководителей.

Такие доски имеются практически в каждом кабинете. С помощью такого метода у сотрудников ПАО РОСБАНК перед глазами всегда есть визуальное напоминание о том, ради чего они выполняют ту или иную работу. Периодически данные на доске обновляются в зависимости от достижения какой-либо цели или выполнения поставленных задач, а также добавления новых. Доска визуализации имеет функцию мотивации персонала, так как на ней представлена информация, стимулирующая трудовую деятельность сотрудников.

Данная доска визуализации позволяет значительно упростить понимание и выполнение рабочего процесса сотрудникам. Им не нужно узнавать или искать то, что конкретно им нужно сделать в течение дня, недели или месяца, так как вся информация структурированно отображена на доске.

Еще одним немаловажным методом управления производительностью труда является создание группы антикризисного управления (далее ГАУ). Данная структура банка ПАО РОСБАНК действует на основании положения «О Группе антикризисного управления» ПАО РОСБАНК утвержденного приказом Председателя Правления от 21 января 2016 года №30.

Данное положение содержит описание трех уровней антикризисного управления:

1) Руководящий уровень: Руководство Банка определяет стратегию преодоления кризиса.

2) Уровень координации: ГАУ принимает решения, направленные на реализацию стратегических задач, поставленных на руководящем уровне, организует выполнение указанных решений и контролирует их исполнение.

3) Исполнительский уровень: подразделения Банка, задействованные в преодолении кризиса, исполняют решения ГАУ.

Перед группой ГАУ поставлены следующие задачи:

- 1) Быстрое и эффективное преодоление кризисной ситуации и восстановление режима его повседневного функционирования;
- 2) Обеспечение в кризисной ситуации способности банка выполнять принятые на себя обязательства перед вкладчиками и кредиторами, в том числе перед банком России;
- 3) Снижение тяжести последствий нарушения режима повседневного функционирования Банка;
- 4) Сохранение уровня управления Банком в чрезвычайном режиме, позволяющего обеспечить условия для принятия обоснованных и оптимальных управленческих решений, их своевременную и полную реализацию;
- 5) Обеспечение в кризисной ситуации безопасности работников банка, а также лиц, находящихся в помещениях банка.

В случаях, когда происходят кризисные ситуации, в результате которых появляется большая вероятность прекращения трудовой деятельности подразделений компании, отделы и трудовые коллективы лишь сообщают о таких ситуациях в ГАУ и решением всех кризисных моментов занимается уже специалисты антикризисного управления. Это является преимуществом подсистемы управления производительностью труда, так как сотрудников отделов ПАО РОСБАНК не приходится отрывать от работы и решать проблемы, не находящиеся в зоне их функциональных обязанностей, а соответственно трудовой процесс остается не прерывным и показатели эффективности труда компании остаются в стабильном состоянии.

С помощью ГАУ компания способна оперативно и эффективно реагировать на любые кризисные ситуации. Данный метод помогает организовать непрерывность и быстрое восстановление деятельности предприятия, что напрямую влияет на производительность труда ПАО РОСБАНК в целом.

При проведении анализа должностных инструкций главного и ведущего специалистов отдела поддержки терминала сети в филиале ПАО РОСБАНК, было выявлено, что в их структуре присутствуют дублируемые долж-

ностные функции, а также некоторые функции написаны обобщенным языком. Было выяснено, что в ПАО РОСБАНК должностные инструкции создаются на основе типовых должностных инструкций подразделений, с внесением в них небольших корректировок, а не создаются в индивидуальном порядке.

Должностные инструкции сотрудников должны разрабатываться на основе Квалификационных справочников должностей служащих, утвержденных Министерством труда РФ, и с учетом положения о подразделении. Квалификационные справочники имеют описание наиболее часто встречающихся обязанностей по соответствующей должности. Должностная инструкция содержит описание конкретных обязанностей работника с учетом произведенного в данной организации разделения функций между структурными подразделениями и распределения обязанностей между работниками. Качественно подготовленный комплект должностных инструкций охватывает все функции подразделения и равномерно и рационально распределяет нагрузку между исполнителями с учетом уровня их квалификации. Каждая должностная инструкция должна давать ясное представление о том, чем данная работа отличается от всех других работ.

С учетом специфики создания должностных инструкций в ПАО РОСБАНК следует отметить, что нерациональное распределение обязанностей и их дублирование между сотрудниками в значительной степени снижает эффективность производительности труда, так как увеличивается рабочее время сотрудников на выполнение одинаковых функциональных обязанностей.

В ходе анализа факторов, влияющих на производительность труда в ПАО РОСБАНК было выявлено, что в компании существует сложная модель документооборота. Сложность заключается в том, что головные офисы Банка расположены в разных частях России, а соответственно в разных часовых поясах (Приложение Б). Следовательно, для того, чтобы обработать и согласовать какие-либо служебные документы в головном офисе сотрудникам отделений и других городов приходится ждать достаточное количество времени.

Также было выявлено, что ранее в компании существовали определенные административные службы в каждом регионе, которые занимались обработкой и согласованием служебных документов удаленно от головного офиса, расположенного в городе Москва. Работа данных служб значительно сокращала время ожидания результата работы с документами, ускоряла процесс работы сотрудников, а также, соответственно повышала эффективность производительности труда компании.

Также в ходе проведения устного опроса сотрудников было выявлено, что работа в офисе для них является монотонным и рутинным занятием. В трудовой деятельности работников офисов отсутствует какое-либо разнообразие, что влияет на эмоциональный фон в коллективе.

Отсутствие стабильного социально-психологического климата в коллективе ПАО РОСБАНК оказывает прямое влияние на их трудовую деятельность. Происходит снижение трудоспособности сотрудников, за счет нестабильной системы сотрудничества, взаимопомощи и взаимовыручки.

В ходе изучения организационной структуры банка обнаружен факт упразднения Учебного центра. В следствие чего, процесс обучения сотрудников практически полностью переведен в режим on-line.

Ранее в компании ПАО РОСБАНК существовал специальный центр обучения сотрудников банка. В котором происходили различные тренинги, сборы, тестирования и т.д. при личном контакте с тренерами по обучению. Со временем в целях экономии и некой автоматизации процессов обучения данный центр был расформирован и была введена новая система обучения сотрудников в виде on-line тестирований.

По результатам опроса сотрудников об эффективности проводимых тестирований, было выявлено, что сотрудники не имеют заинтересованности и нацеленности на показание определенных результатов в ходе прохождения необходимых тестов.

Данный фактор напрямую влияет на степень и качество обучения персонала. В связи с тем, что отсутствует возможность личного взаимодействия

тренера и сотрудника, нет возможности получить полную информацию об учебном материале, задать интересующие вопросы по теме обучения.

По результатам анализа вышеописанных методов управления производительностью труда компании следует отметить положительные:

- создание системы компетенций;
- использование метода «доска визуализаций» системы Lean management;
- создание группы антикризисного управления (ГАУ).

Также были выявлены методы, которые требуют особого внимания со стороны управляющих, в целях их улучшения и оптимизации:

- некорректное отображение функциональных обязанностей сотрудников в должностных инструкциях;
- малоэффективный алгоритм документооборота компании (присутствует многоступенчатая система обмена необходимой для работы документацией);
- нестабильность социально-психологического климата компании;
- минимизирован процесс обучения сотрудников.

### **2.3 Резервы роста производительности труда на предприятии**

Повышение эффективности резервов роста производительности труда обеспечивает устойчивое развитие и существование компании. Персонал на предприятии является важным ресурсом, который имеется в распоряжении руководства.

Для устранения выявленных недостатков подсистемы управления производительностью труда автор работы предлагает внести следующие изменения в систему и методы управления производительностью труда.

Руководителям отделов филиала ПАО РОСБАНК рекомендуется пересмотреть содержание должностных инструкций работников компании, с це-

лью рационального и корректного распределения должностных обязанностей между ними.

Следует пересмотреть должностные инструкции и прописать их исходя из особенностей деятельности в той или иной должности, а также стоит в полной мере учитывать то, какие обязательства, и какую ответственность несет каждый из сотрудников.

Процесс создания и разработки должностной инструкции должен включать в себя следующие стадии:

- 1) Определение места каждой должности в структуре организации, ее подчиненности и взаимосвязей.
- 2) Выявление тех работ, которые выполняются по данной должности.
- 3) Отбор типичных должностей для анализа.
- 4) Выбор метода анализа работ по отобранным должностям (наблюдение, собеседование).
- 5) Сбор необходимой информации для анализа.

Вследствие соблюдения всех стадий процесса создания и разработки должностных инструкций, вероятность дублирования служебных обязанностей будет сведена к минимуму, так как будут учтены все особенности деятельности сотрудников в той или иной должности. Соответственно, эффективность выполнения труда рабочим коллективом станет выше, так как произойдет высвобождение времени на выполнение иных необходимых должностных функций.

После тщательной проработки и изменения всех недостатков в должностных инструкциях сотрудников банка, руководителям рекомендуется контролировать полное изучение сотрудниками всех пунктов, касающихся их непосредственной деятельности и обязанностей. Без должного ознакомления сотрудников с их должностными инструкциями, вероятность выполнения дублируемых функций останется прежней.

Благодаря грамотному распределению обязанностей между сотрудниками компании показатели эффективности производительности труда станут

выше, так как возрастет количество выполненных трудовых задач за определенное количество времени.

Для повышения эффективности документооборота в компании ПАО РОСБАНК следует провести обратную реорганизацию структуры путём введения административных служб, в том числе кадровой, для оперативной обработки и согласования документов в подразделениях региональной сети банка. А также необходимо усовершенствовать систему электронного документооборота, в целях сокращения количества выпускаемых и обрабатываемых экземпляров одного вида документа.

Также рекомендуется шире использовать современные информационные технологии для подготовки, передачи и обработки информации. Документы, которые необходимо подписать в удаленных головных офисах банка следует отправлять электронной почтой, а в качестве обратной связи использовать сканы, которые в локализованных филиалах смогут заверить назначенные специальные службы. Переход на электронную почту значительно улучшает возможности взаимодействия различных организаций, позволяет оперативно получать информацию, принимать решения и организовывать их исполнение.

Использование электронных технологий обеспечивает замену бумажного документа машинным носителем информации, что позволяет формировать локальные базы и банки данных, сокращая тем самым количество обрабатываемой бумажной документации.

Дополнительно для оптимизации процесса документооборота в ПАО РОСБАНК, рекомендуется использовать электронную систему учета листов нетрудоспособности сотрудников. Согласно постановления Правительства Российской Федерации от 16.12.2017 № 1567 утверждены Правила информационного взаимодействия страховщика, страхователей, медицинских организаций и федеральных государственных учреждений медико-социальной экспертизы по обмену сведениями в целях формирования электронного листа нетрудоспособности.

С помощью данных методов совершенствования системы документооборота компании будут увеличены показатели эффективности производительности труда ПАО РОСБАНК, путем сокращения времени ожидания полного перемещения оригиналов необходимых документов, а соответственно, сократится время обработки документов в самих филиалах компании и взаимодействия сотрудников между собой.

Для улучшения показателей роста производительности труда в компании ПАО РОСБАНК следует проводить мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата с целью поднятия уровня психологического состояния персонала, а также следует проводить специальные тренинги и обучения, для улучшения знаний сотрудников о целях, миссии и задачах компании.

Руководителям подразделений следует проводить систему поочередного делегирования должностных обязанностей между сотрудниками с недельной периодичностью. Данная методика позволит разнообразить ежедневную трудовую деятельность персонала и повысит их профессиональный уровень. За счет периодичной смены трудовой деятельности сотрудников будет минимизирован процесс профессионального застоя и выгорания персонала.

Для улучшения социально-психологического климата следует использовать методы геймификации. За счет конкурсов, игр, квестов, состязаний и офисных мастер-классов можно акцентировать внимание на корпоративных ценностях, привлечь внимание новых сотрудников к истории и перспективам компании, сформировать уважение к профессии и так далее. Стоит также отметить, что игровые элементы помогают так же выстраивать более эффективные личные взаимоотношений между разными подразделениями, а также начальниками и сотрудниками.

Рекомендуется исполнение должностных обязанностей в виде «ролевой» игры, для вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, используя игровое мышление и динамику игры. Цель метода заключается в том, что со-

трудники смогут получать за отличное выполнение должностных обязанностей бонусы, а также отслеживать достижения своих коллег.

В ходе внедрения предложенных выше методов в компании нормализуются взаимоотношения между сотрудниками, а эффективное улучшение социально-психологического климата поможет увеличить уровень мотивации сотрудников к выполнению трудовой деятельности, что напрямую повлияет на увеличение производительности труда компании.

Руководителям филиала, а также руководителю головного офиса компании стоит проанализировать результаты реорганизации центров обучения персонала компании. Следует пересмотреть необходимость наличия персональных тренеров по обучению персонала, которые смогут лично взаимодействовать с сотрудниками.

Также улучшения системы обучения персонала ПАО РОСБАНК следует усовершенствовать систему on-line курсов путем добавления к теоретическим материалам видео контента в режиме реального времени. Прохождение обычных тестов, с возможностью использования не своих знаний, не имеет высокой эффективности для обучения персонала.

Помимо первоначального вводного обучения новых сотрудников методом наставничества, следует создать план-график обучающих мероприятий на регулярной основе и периодических аттестаций сотрудников разных уровней должностей. Аттестации сотрудников необходимо проводить с присутствием специального человека, который будет контролировать процесс прохождения данного мероприятия согласно установленным правилам. При таком проведении различных проверок и аттестации работников данные мероприятия будут иметь необходимую эффективность от их проведения.

Следует учитывать, что процесс обучения сотрудников должен включать себя не только теоретический аспект, но и практический. При обучении сотрудников различным нововведениям в компании необходимо изученную информацию отрабатывать на практике, для полного усвоения и понимания тех моментов, в отношении которых и происходит обучение.

Данная система улучшения процесса обучения позволит оптимизировать работу персонала компании, позволит поддерживать профессионализм сотрудников на должном уровне, а также появится возможность выявления пробелов в уровне подготовки персонала, что напрямую влияет на производительность труда.

Таким образом, для устранения выявленных недостатков управления производительностью труда, автором были предложены следующие рекомендации:

- изменить содержание должностных инструкций сотрудников банка;
- изменить организационную структуру банка путем внедрения административных служб, в том числе кадровой, в региональной сети банка;
- использовать электронную систему учета листов нетрудоспособности сотрудников;
- ввести систему поочередного делегирования должностных обязанностей между сотрудниками;
- внедрить методы геймификации;
- усовершенствовать систему on-line курсов обучения персонала;
- создать план-график обучающих мероприятий.

Предложенные рекомендации были доведены до руководителя регионального центра города Владивостока. Далее рекомендации будут направлены руководителю головного офиса для рассмотрения и возможной реализации в компании ПАО РОСБАНК.

## Заключение

В современных компаниях большую роль играет то, какие результаты в плане эффективности работы сотрудников она показывает. Для этого в компаниях анализируются все возможные резервы роста производительности труда с помощью которых руководители могут влиять на увеличение необходимых показателей.

Цель работы, которая заключалась в анализе резервов роста производительности труда предприятия, была достигнута, путем выполнения следующих задач:

- раскрыты понятие и сущность резервов роста и производительности труда предприятия;
- выявлены основные методы и факторы роста производительности труда предприятия;
- проанализированы российский и зарубежный опыт повышения эффективности производительности труда;
- проанализированы методы управления производительностью труда ПАО РОСБАНК;
- сформулированы рекомендации по совершенствованию методов использования резервов роста производительности труда ПАО РОСБАНК.

Была изучена система управления персоналом в ПАО РОСБАНК, методы управления производительностью труда, а также проанализированы возможные резервы роста производительности труда компании.

В ходе проведенного исследования было выявлено, что управленческая система компании достаточно структурирована. Из анализа приведенных данных в первой главе видно, что текучесть кадров филиала ПАО РОСБАНК минимальная. В компании присутствует достаточно жесткая система отбора персонала, что является хорошим плюсом и подтверждением того, что люди попадают в компанию, пройдя максимально тщательную проверку.

В компании проводятся различные исследования и циклично анализируется количественно-качественный состав сотрудников в целях выявления соответствия занимаемой должности.

Для увеличения показателей эффективности производительности труда работы сотрудников ПАО РОСБАНК были сформулированы рекомендации:

- пересмотреть и внести поправки в содержание должностных инструкций сотрудников банка;
- изменить организационную структуру банка путем внедрения административных служб, в том числе кадровой, в региональной сети банка;
- использовать электронную систему учета листов нетрудоспособности сотрудников;
- ввести систему поочередного делегирования должностных обязанностей между сотрудниками;
- внедрить методы геймификации;
- усовершенствовать систему on-line курсов обучения персонала;
- создать план-график обучающих мероприятий.

Предложенные рекомендации были доведены до руководителя регионального центра города Владивостока. Далее рекомендации будут направлены руководителю головного офиса для рассмотрения и возможной реализации в компании ПАО РОСБАНК.

Подводя итог, следует отметить, что повышение эффективности работы персонала будет возможно при внедрении инноваций и новых технологий, при верных и рациональных управленческих решениях, а также при поддержании определенного уровня стимулов и мотивации сотрудников банка, так как главная ценность любой организации заключается не в деньгах, технологиях, ресурсах, а в людях. Именно квалифицированные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно повышают стоимость компании.

### Список использованных источников

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // «Совет Федерации», 26.12.2001
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: учебник для вузов. / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 407 с.
3. Атанасян, Л. С. Управление персоналом: учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. – М.: КноРус, 2015. – 125 с.
4. Афилов, Э.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Э.А. Афилов. – 2-е изд., перераб. и доп. – 2007.
5. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2011. – 300 с.
6. Бреддик, У. Менеджмент в организации / У. Бреддик. - М.: ИНФРА-М, 2001. – 111 с.
7. Бичеев, М. А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для дистанц. обучения / М. А. Бичеев. – Новосибирск: СибАГС, 2007. – 172 с.
8. Богомолов, В.С. Экономика предприятия. / В.С. Богомолов, В.П. Орловская. – М.: Академия, 2011. – 692 с.
9. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование. / М.И. Бухалов. – Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2009.
10. Веснин, В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ТК Волби. Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
11. Голованов, А.И. Производительность труда как фундамент роста экономики России / А.И. Голованов. – Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 4 – 16 с.
12. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: учебное пособие / И. Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 546 с.
13. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – Москва: издательство Инфра-М, 2011. – 352 с.

14. Еленева, Ю.Я. Концептуальные основы стратегического управления инвестиционными затратами промышленного предприятия / Ю.Я. Еленева, А.Т. Замлелая, О.С. Абросимова. – Российское предпринимательство. –2011. – № 10 (2). – 60–66 с.
15. Еленева, Ю.Я. Теоретические основы разработки системы управления созданием и развитием конкурентоспособных машиностроительных предприятий» / Ю.Я. Еленева, М.Е. Просвирина, В.Н. Андреев. – Российское предпринимательство. – 2010. – № 5(2). – 144–149 с.
16. Завлин, П. Н. Инновационный менеджмент. Основы теории и практики: учебное пособие / П. Н. Завлин, А. Е. Казанцев, Л. Э. Миндели. – М.: Экономика, 2000. – 317 с.
17. Зубкова, А. Нормирование труда в рыночных условиях / Л. Суетина. – Человек и труд. – 2007. – № 2. – 81–85 с.
18. Иванов А.Е. Производительность труда/ А.Е. Иванов //Российский экономический журнал. –2011. – №3. –123 с.
19. Игнатов В.Г. Экономика и управление. / В.Г. Игнатов. – М.: Тесса, 2011. – 89 с.
20. Кардашевский, В. Повышение производительности: европейский подход / В. Кардашевский, Бондаренко А. – Вопросы экономики. 2007. № 11. 35–41 с.
21. Кельперис, И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / И. Кельперис. – Управление персоналом. – 2007. – №7. – 22–24 с.
22. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, – 2012. – 448 с.
23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебное пособие для вузов, доп. и перераб. / А. Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
24. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, – 2009.

25. Козорезов Д. Основные концептуальные подходы к управлению персоналом / Д. Козорезов. – Управление персоналом. – 2009. – № 5. – 32–41 с.
26. Консалтинговая компания «ПроТеУ». Система оценки персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.proteu.ru/sist\\_oceni\\_pers.php](http://www.proteu.ru/sist_oceni_pers.php).
27. Корняков, В.И. Производительность труда: критические темпы роста / В.И. Корняков. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://newpoliteconomy.org/>
28. Корпорация General Motors. История создания и путь к успеху. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://knowledge.allbest.ru/>
29. Краснопевцева, И.В. Управление производительностью труда через улучшение качества рабочей силы промышленного предприятия / И.В. Краснопевцева. – Вестник Челяб. гос. ун-та. – № 3 (184). – 2010. – 79–82 с.
30. Крейчман, Ф.С. Оплата труда - основа трудовой мотивации работников / Ф.С. Крейчман. – Экономика и учет труда. – 2009. – № 5/6. – 7-20 с.
31. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала / М. И. Магура. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», – 2003. – 315 с.
32. Макконнелл, К. Р. Экономикс:/ К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – В 2 т. Таллинн, – 2007.
33. Методологические рекомендации по расчетам совокупных затрат труда по производству товаров и услуг / [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/metod-prtrud.doc/](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/metod-prtrud.doc/)
34. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М.: Издательство Юрайт – 2014 – 378 с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс.
35. Оганесян, И. Управление персоналом организации : учебное пособие / И. Оганесян. – Мн.: Амалфея, 2008. – 256 с.
36. Оуэн, Р. Социальный эксперимент в Нью-Ланарке / Р. Оуэн. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

37. Правительство поднимет производительность труда. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://expert.ru/2014/07/14/pravitelstvo-podnimet-proizvoditelnost-truda/>

38. Производительность труда России – итоги, планы, перспективы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/productivity/itogi-plany-2017.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/productivity/itogi-plany-2017.html)

39. Сербиновский, Б.Ю. Производительность предприятия и труда: управление и контроллинг / Б.Ю. Сербиновский, Э.В. Емец. – Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 67 (03).

40. Светлова, Л. В. О новом Порядке исчисления среднего заработка / Л.В. Светлова. – Консультант. – 2011. – № 23. – 27–36 с.

41. Скопылатов, И. А. Управление персоналом: университетский учебник / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. – Санкт-Петербург : Издательство Смольного университета – 2000. – 452 с.

42. Цапелик, В. Как увеличить конкурентоспособность малому бизнесу. / В. Цапелик. – Вопросы экономики. – 2011. – № 21. – 105 с.

43. Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. / И.В. Шкатулла. – М.: Норма-ИНФРА-М – 2011.

44. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. / Г. Шмален. – М.: Финансы и статистика. – 2008.

45. Яковлев, Р. Формирование и порядок определения цены рабочей силы / М. Федорова. – Человек и труд. – 2010. – № 1.

46. Drucker, P.F. Management Challenges for the 21-st Century / P.F. Drucker. – Williams, 2003. – 240 pp.

47. Haynes, M. The Productivity Impact of IT Deployment: an Empirical Evaluation of ATM. Introduction / M. Haynes, S. Thompson // Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 62, 5, 2000. – P. 607-619.

48. Kamoche K. The integration-differentiation puzzle: a resource-capability perspective in inter-national human resource management // The International Journal of Human Resource Management. - 2016. – Vol. 8, № 3. – P. 213–225.

49. Malvini, S. You're Right Where You Belong: Communicating and Constructing organizational Identity and Culture through Narrative // Human Resource Management Review. 2015. Vol. 5. P. 543– 474.

50. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment // American Journal of Industrial and Business Management. – 2015. – Vol. 10, № 5. – P. 138–147.

## Приложение А

Таблица 1 – Методы и подходы к повышению производительности труда на промышленных предприятиях

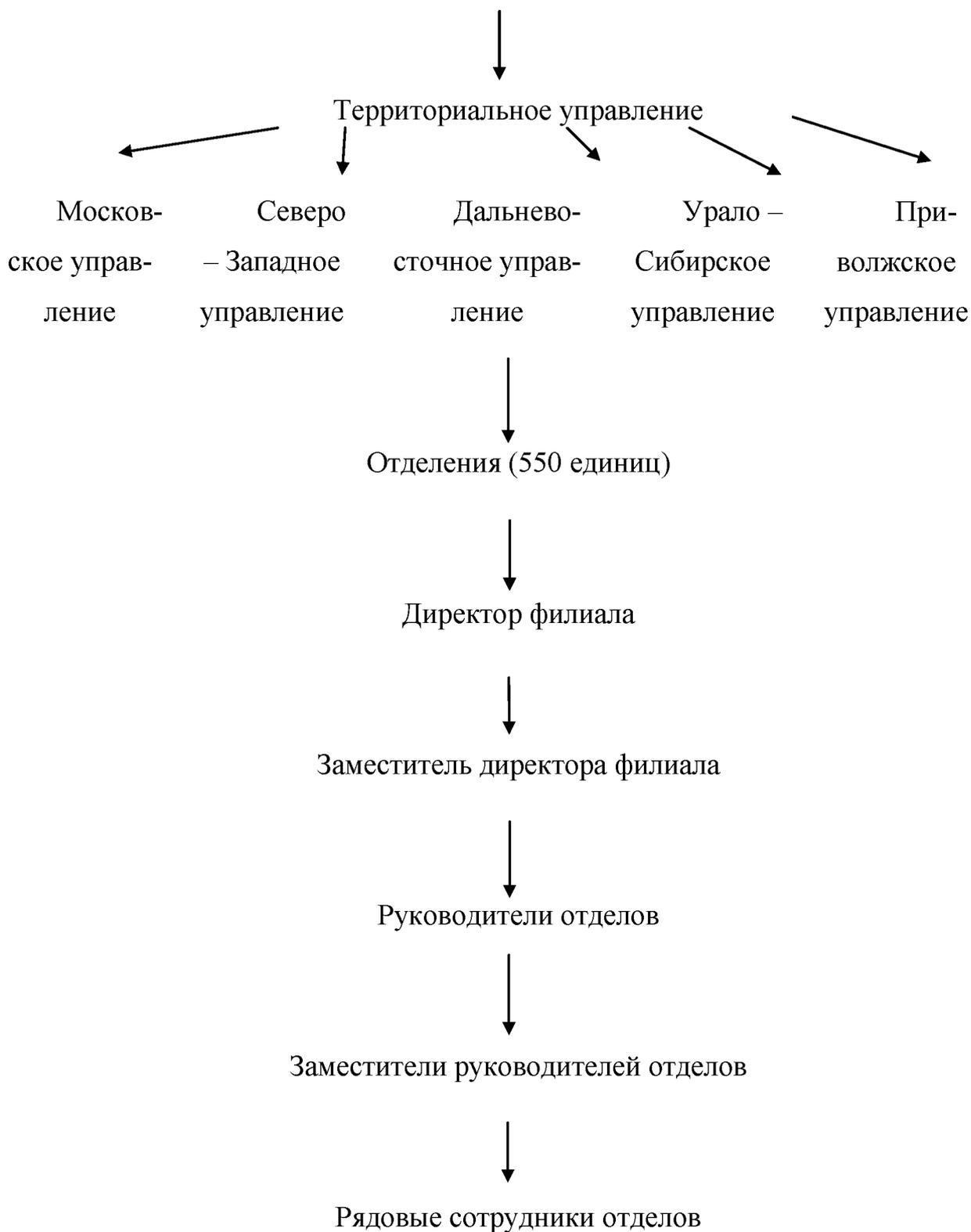
Методы и подходы к повышению производительности труда		
США	Япония	Россия
<p>Производственная ориентация управления;</p> <p>Минимизация издержек;</p> <p>Механизация производственных процессов;</p> <p>Увеличение труда и капитала;</p> <p>Ориентация на финансовое администрирование;</p> <p>Увеличение капиталовложений в основную капитал;</p> <p>Автоматизация производственных процессов;</p> <p>Внедрение доктрины человеческих отношений;</p> <p>Сокращение иерархических уровней управления;</p> <p>Улучшение качества при минимизации производственных затрат;</p> <p>Менеджмент человеческих ресурсов;</p>	<p>Снижение себестоимости;</p> <p>Программа повышения производительности труда;</p> <p>Стажировка в США, изучение методов управления;</p> <p>Участие в разработке мер по повышению производительности труда администрации и трудового коллектива;</p> <p>Сохранение принципов роста производительности труда, как основы роста экономики;</p> <p>Разработка собственной модели «человеческого потенциала»;</p> <p>Гуманные отношения между администрацией и работником;</p> <p>Новый скачок в повышении производительности труда;</p> <p>Система принятий решений «рингисэй»;</p> <p>Создание гуманного общества;</p>	<p>Централизованное управление;</p> <p>Внедрение робототехники, микроэлектроники;</p> <p>Экстенсивный путь развития;</p> <p>Экономические показатели не учитывались при выработке управленческих решений;</p> <p>Разработка комплексной системы управления качеством;</p> <p>Главная роль отводится ЭВМ;</p> <p>Расчет объемных показателей;</p> <p>Внедрение новой техники;</p> <p>Переход к административному управлению;</p> <p>Автоматизация процессов;</p> <p>Ориентация на объективную оценку труда и стимулирования;</p>

Источник: составлено автором

## Приложение Б

Схема 1. Структура управления ПАО РОСБАНК на территории РФ.

Головной офис ПАО РОСБАНК в г. Москве



## Приложение В

Анкета удовлетворенности работников их трудом в ПАО РОСБАНК

**1. В какой степени Вы согласны со следующими утверждениями о своем рабочем месте?**

	Полностью согласен/сна	Согласен/сна	Не согласен/сна	Полностью не согласен/сна
Место работы полностью оборудовано и позволяет мне комфортно работать				
В месте работы мне никто/ничто не мешает и я могу полностью сосредоточиться на рабочем процессе				
Рабочее место меня не удовлетворяет				

**2. В какой степени Вы согласны со следующими утверждениями о своих коллегах?**

	Полностью согласен/сна	Согласен/сна	Не согласен/сна	Полностью не согласен/сна
Мы одна рабочая группа. На своих коллег я могу положиться.				
Мы с коллегами ладим.				
Я получил признание коллег за хорошую работу.				

**3. Моя работа меня;**

- Интересует и удовлетворяет
- Интересует
- Не интересует и не удовлетворяет
- Я жду возможности сменить работу

**4. Вам нравится Ваша работа?**

- Да
- Нет

**5. Существует в Вашей работе то, что Вы бы хотели изменить?**

(Напишите)

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР**

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Янковой Анастасии Олеговны  
направление 38.03.03 Управление персоналом группа Б1403а

Руководитель ВКР старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда  
Максимова Лилия Владимировна

на тему Резервы роста производительности труда на предприятии

Дата защиты ВКР «\_\_» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа студентки Янковой Анастасии Олеговны полностью соответствует заданию. Тема поиска резервов роста производительности труда на предприятии актуальна в связи с экономическим кризисом и необходимостью повышения экономической эффективности управления персоналом за счет роста производительности труда.

Студентка Янковая Анастасия Олеговна проявила самостоятельность при выполнении работы: были рассмотрены теоретические основы управления производительностью труда, проанализирован опыт управления производительностью труда в России и странах АТР.

Анализ системы управления персоналом и методов управления производительностью труда ПАО РОСБАНК, проведенный автором, позволил выявить принципиальные достоинства и недостатки подсистемы управления производительностью труда. Недостатком работы является отсутствие расчетов производительности труда в натуральных или денежных показателях.

Обоснованные выводы по результатам анализа стали базой для предложений по поиску резервов роста производительности труда ПАО РОСБАНК, а именно: совершенствование системы должностных инструкций для устранения дублирования и пересечения функций сотрудников, внедрение более конструктивного алгоритма документооборота для повышения скорости обмена информацией, совершенствование подсистемы обучения персонала для развития профессиональных компетенций сотрудников с целью повышения производительности труда, что может считаться качественным результатом ВКР и представляет практическую ценность.

Заключение: заслуживает оценки хорошо и присвоения квалификации «бакалавр» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Оригинальность текста ВКР составляет 61%.

Руководитель ВКР ст. преподаватель

  
(подпись)

Л.В. Максимова  
(и.о. фамилия)

«19» июня 2018 г.